

Einleitung

Braucht die Kirche Corporate Identity oder hat sie ihre CI immer schon? Ist sie ihr geschenkt - oder muss sie sich diese in einem professionell organisierten Prozess mühsam erwerben, um sich auf dem Markt religiöser Anbieter behaupten zu können? In solchen Alternativen scheinen sich die Fragen zuzuspitzen, ob und wenn ja in welchem Sinne Kirchen Unternehmen seien. Dies ist sicherlich auch deshalb so, weil CI häufig mit CD: Corporate Design verwechselt wird und dann polemisch kontrastiert wird mit Corporate Behavior (CB): der Art und Weise, in der sich Kirche tatsächlich verhält oder - hier scheiden sich die Perspektiven wieder - denen gegenüber verhalten sollte, an die sie sich angeblich wendet, die sie aber möglicherweise gar nicht erreicht, weil die faktische Kommunikation der Kirche (Corporate Communication, CC) dem im Wege steht.

Ein Blick in die Geschichte würde helfen, von beiden Seiten aus Gräben zuzuschütten. „Die Kirche“, das heißt viele der dort engagiert Tätigen nehmen häufig irritiert und amüsiert zur Kenntnis, wie in „der Wirtschaft“ nicht selten mit heiligem Ernst daran gearbeitet wird, die Vision von Unternehmensgründern authentisch in Erscheinung treten zu lassen: in Leitsätzen, Führungsgrundsätzen, im Verhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, im Verhältnis zu Lieferanten und zu Kunden, selbst dem sozialen Umfeld und den Familienangehörigen gegenüber, bei der Gestaltung der Firmengebäude und, ja: schließlich auch beim ersten Telefonkontakt, im Internet und auf dem Briefkopf. Hier wirken sich kollektive Mentalitäten aus, die im christlichen Abendland in Jahrhunderten eingeübt wurden - und zu denen es nicht in allen Kulturkreisen Parallelitäten gibt. In christlichen Gemeinden überwandene einstmals nur Bekannte in sachlicher Kooperation über Klassen- und Volksgrenzen hinweg jene antike Hauswirtschaft unter Verwandten, denen Sklaven zuarbeiteten. Diese aufkeimende Firmenmentalität ergänzten die betenden und arbeitenden Mönche in den Klöstern durch Arbeitsteilung, durch Zeiteinteilung und durch kalkulierende Reinvestition, da sie das Erwirtschaftete kaum verbrauchen, wohl aber, im Unterschied zu ihrem Umfeld, schreibend erfassen konnten. Max Weber beschrieb dann lediglich jene

Säkularisierungsphase, in der aus der Berufung des Mönchs der Beruf, aus seiner Profess der Profi wurde.

Es ist diese Verinnerlichung, in der unser Streben nach beruflicher Identität wurzelt - und das geistlich wie weltlich gleichermaßen begründbare Bestreben, hier in angemessener Weise zu differenzieren. Umgekehrt ist aber auch der Schmerz von Laien theologisch ernst zu nehmen, die darunter leiden wenn sie als Profis sehen, dass ihre Kirche einfach schlecht organisiert ist: gemessen an ihren eigenen, nicht an fremden Zielen und Maßnahmen. Im deutschen Sprachraum sehen sich fast alle kirchlichen Organisationen durch Prozesse nachholender Modernisierung herausgefordert, die im staatlichen Bereich vor zwanzig Jahren abgeschlossen wurden. Im Unterschied zu der damals noch möglichen Konfliktvermeidung durch Neuinvestition, sind es heute umgekehrt Sparmaßnahmen, die Veränderungsprozesse unvermeidlich erscheinen lassen. Dabei wird meist übersehen, dass heute ganz andere Veränderungsprozesse anstehen. Die Ablösung der Neuzeit durch das Zeitalter der Globalisierung stellt beide große Kirchen vor wahrhaft epochale neue Herausforderungen. Der längst vollzogene Übergang von der Buchkultur zum Leitmedium vernetzte Informations- und Kommunikationstechnik krempelt nicht nur Organisationen um. Er macht nicht nur Nationalstaaten als politische Akteure obsolet. Er stellt auch grundlegende Fragen an das institutionelle und individuelle Selbstverständnis. Mit dem geschichtlichen Paradigma der Selbstinterpretation, mit dem Verblassen der politisch-ideologischen Alternative wirtschaftlicher Fortschritt rechts, politische Solidarität links tritt plötzlich die Aufgabe hervor, möglichst vielen Menschen nicht nur ein ökologisch stabilisiertes globales Überleben im Raumschiff Erde zu ermöglichen, sondern dort Möglichkeiten eines humanen und sinnerfüllten gemeinsamen Lebens aufzuzeigen.

„Kirche der Freiheit“, der gerade angelaufene Reformprozess der Evangelischen Kirche in Deutschland, zeigt beispielhaft, welche Risiken und welche Chancen sich in diesem Kontext eröffnen, wenn kirchliche Organisationen sich heute der Notwendigkeit anstehender Veränderungen bewusst werden. Auf der einen Seite scheint es sich anzubieten, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen, die Verankerung in der eigenen Leitkultur zu verstärken und durch einen gezielten und sorgfältig geplanten Sparprozess vorläufig das Überleben zu sichern. Auf der anderen Seite bleibt das Unbehagen, dass man sich auf diese Art und Weise von den eigenen Wurzeln abschneidet - denn es lässt sich ja gar nicht

leugnen, dass die eigene Organisation sich einer weltumspannenden kulturelle, soziale und selbst religiöse Grenzen prinzipiell überschreitenden Bewegung verdankt, die sich unausgesetzt erneuerte, weil sie die Maßstäbe ihrer eigenen Organisation bei denen verankerte, die gerade draußen und unten waren. Für die Leitung kirchlicher Einrichtungen heißt die eigentliche Herausforderung, in einer solchen Situation Strategie und Taktik nicht zu verwechseln.¹ Hilfreich ist dabei die tief in den christlichen Traditionsmustern verankerte Verbundenheit zwischen lokaler und weltweiter Kirche. Im Reformprozess der EKD schlägt sich das nach dem ersten Impuls in einem Reformleitbild der Ortsgemeinden wieder, das man „regionalisierte Profilierung“ nennen könnte: Neubesinnung auf den Auftrag in einem derart intensiven Kontakt mit dem Kontext der eigenen Organisation, dass daraus deren Neugestaltung konsequent hervorgeht.

Dies wirft Schlaglichter auf die sachliche wie zeitliche Dringlichkeit jener ganzheitlichen CI-Prozesse, die in diesem Buch unter verschiedenen Aspekten zum Thema werden. Im ersten Teil des Buches geht es um die Grundlagen im Verhältnis *CI und Kirche*. *Gerhard Regenthal* stellt unter dem programmatischen Titel „Christliche Werte zum Leben erwecken“ grundlegende „Corporate-Identity-Strategien zur Entwicklung der christlichen Identität und zur Profilierung kirchlicher Einrichtungen“ vor. Und wenn *Steffen Hillebrecht* „Führung als Ausdruck der Corporate Identity“ beschreibt, dann definiert er diese kirchliche CI geradezu als „Zusammenhang von Führungsverhalten in der Kirche, Selbstverständnis der Kirche und außenwirksamer Darstellung der Kirche“. In beiden Beiträgen ist das Spannungsverhältnis, das das Buch durchzieht, positiv aufgegriffen. Wie die von Gerd Regenthal didaktisch provozierend formulierten Kundennachfragen zeigen, sind CI-Prozesse einfach der heute angemessene professionelle Weg der Kirche, sich der unabweisbaren Daueraufgabe zu stellen, eine ihrem Identitätskern entsprechende Ausdrucksgestalt zu finden. Steffen Hillebrecht zeigt darüber hinaus, wie die innere Logik solcher Prozesse einen konstruktiven Beitrag zu einem Dauerproblem leisten kann, dass die Kirche ebenfalls auf ihrem Weg durch die Geschichte begleitet: angemessene Leitbilder von Führung zu finden.

Im zweiten Teil, der *theologischen* Vorüberlegungen gewidmet ist, scheinen kritische Töne zu überwiegen; im Verhältnis Kirche-CI werden Distanzen ausgelotet. In meinem eigenen Beitrag „Vom Leitbild zur orientierenden Organisation“

¹ Vgl. Wolfgang Nethöfel, Kirchenreform ist die Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln, in: ders./ Klaus Grunwald (Hgg.), Kirchenreform strategisch, Glashütten 2007, S. 26.

ergibt sich eine konstruktive Wende, weil ich „Kirchliche CI-Prozesse im Wandel“ darstelle. Meine Kritik konzentriere ich auf kirchentypische „Leitbild-Leiden“, weil in kirchlichen Organisationen der Streit über Formulierungen häufig Veränderungsenergie bindet und das Reden zur Reform-Ersatzhandlung wird. Im Gegenzug scheint mir die gelungene Vernetzung einer kirchlichen Organisation im Dienste Anderer wie von allein werbend für die Kirche zu sprechen und auf das zu verweisen, wofür sie steht. *Martin Thome* argumentiert in „Marken, Mythen, Menschenfischer“ im strengen Sinne dialektisch. So wie er der zu beobachtenden „Religionsförmigkeit von Unternehmen“ die eigentlich wünschenswerte „Marktförmigkeit von Religion/ Kirche“ gegenüber stellt, können beide voneinander lernen. Die Unternehmen, indem sie ihre quasi-religiöse Verkündigung kontrollieren, reduzieren und eindeutig machen: nämlich als etwas Vorletztes. Die Kirchen aber könnten in einer Art Gegenbewegung zu einer CI finden, mit der sie sich als religiöse Organisation auf dem Markt behaupten könnten: indem sie als Organisation Vertrauen wagen, den Reichtum ihrer Erzählungen als Produktqualität begreifen und damit in den Schein-Eindeutigkeiten dieser Welt eine Tiefendimension erschließen, die gerade in Krisen- und Übergangszeiten noch hält, was sie verspricht. *Wilfried Theilemann* führt in „Die Kirche - (k)ein Unternehmen?!“ das Spannungsverhältnis von Kirche und Welt auf die ontologische Grundfrage überhaupt zurück und damit auf die Frage, „(w)ie das Sein der Kirche im Prozess ihres Werdens gehalten werden kann“. Diese Differenz erschließt aber in lutherischer Tradition jene Freiheit, ja sie lässt die Verpflichtung zurück, die heute zur Verfügung stehenden effizienten CI-Techniken bei der Gestaltung kirchlicher Ausdrucksformen zu verwenden - professionell, aber kritisch, sobald die grundlegenden Unterscheidungen durch ideologisierte Anwendungsformen verwischt zu werden drohen. Wenn *Heinz Michael Helle* „Gute Werbung“ untersucht und in diesem Zusammenhang „Thesen zur Wertekommunikation“ formuliert, so sind damit religiöse Werte gemeint, die der Verfasser unabhängig vom vorausgesetzten Weltbild ins Auge fassen will. „Gute Werbung“ indiziert dabei allerdings bereits, dass im Hintergrund Leitbilder und eine verpflichtende immanente Ethik stehen, aus der sich kommunikations- und religionswissenschaftliche Kriterien ableiten lassen, mit der nun konkrete religiöse Werbekampagnen vergleichend beurteilt werden. *Alexander Dietz* formuliert schließlich unter dem Titel „Managerkirche? Nein danke“ kritische „Anfragen zum Thema ‚Corporate Identity in der Kirche‘“, die in Anlehnung an die Verwerfungssätze der Barmer

Theologischen Erklärung eine unbedingte Absage an ökonomistische Heilslehren fordern. Allerdings sieht er ebenso klar, dass auch die Leugnung von Marktgegebenheiten für kirchliche Organisationen Ausdruck einer theologisierenden Ideologie sein können. Nicht die Ablehnung kirchlicher CI-Prozesse ist also die Konsequenz seiner theologischen Analyse, sondern die Forderung, bei ihrer Anwendung die entscheidenden Differenzen zu beachten und gerade dadurch der vorherrschenden Marktideologie wirksam entgegenzutreten.

Die theoretischen Differenzierungen in jenem zweiten Teil haben also durchaus praktische, nämlich kriteriologische Anwendungskonsequenzen. Umgekehrt sind nun allerdings auch die praktischen Erfahrungen mit CI *in der Kirche*, die im dritten Teil des Buches zusammengestellt sind, theologisch ernst zu nehmen. „Mal ehrlich: Warum sollte heute noch jemand in die Kirche eintreten?“, fragt *Wilfried Staake* einleitend und formuliert „10 Thesen zur Notwendigkeit einer Kundenorientierung als Erfolgskriterium für zukünftiges kirchliches Handeln in einer sich immer schneller verändernden Welt“. Neun davon fordern Konsequenzen aus dicht beschriebenen kirchlichen Organisationsdefiziten, die zehnte aber schließt daraus „Kirche braucht eine gute Corporate Identity - denn nur was innen gut ist, kann auch nach außen ausstrahlen.“ *Steffen Hillebrecht* verwendet in „Die Corporate Identity der Kirchengemeinde“ „(e)in Schlaglicht aus eigener Erfahrung“ als Negativfolie, um den notwendigen Veränderungsprozess detailliert vorzuzeichnen. *Olaf Küpper* beschreibt dann in „CI in einer kleinen Kirchengemeinde“ einen solchen Prozess unter dem Motto „Christliche Identität durch Dialog“. *Karin Reupke* tut das analog in „Corporate Identity in einer Kita?“ für eine kirchliche Einrichtung. Hier gibt das entsprechende Motto die Antwort: „Ja! Den Teamgeist stärken“. Dass es sich dabei um einen Prozess handelt, der institutionelle Identität langfristig sichert, zeigt *Sven Hübner*, indem er „10 Jahre erfolgreiche Corporate Identity in der Pestalozzi - Stiftung“ darstellt. Leitbild, Verhaltensgrundsätze, Führungsleitlinien, Zielvereinbarungssystem, Mitarbeiter Einführungsseminar und das zertifizierte Qualitätsmanagement bewährten sich als typische CI-Instrumente bei der Übernahme des Celler Evangelischen Kinderheims durch die Burgwedeler Stiftung. In ähnlicher Weise beschreibt *Gudrun Schröder* in „Chancen aus Bildung“ den „CI-Prozess im Berufsbildungswerk Greifswald“ als „Herausforderung und Chance“. *Hermann Köhler* stellt abschließend unter dem Paulinischen Leitbild-Motto „Ein Leib und viele Glieder“ den „Leitbildprozess in der Evangelischen Kirche in Kassel“ dar,

der über zehn Jahre hinweg den Strukturveränderungsprozess der evangelischen Kirche im Raum Kassel nicht nur begleitete, sondern entscheidend dazu beitrug, in diesem kirchlich komplex organisierten Gebilde so etwas wie eine Corporate Identity überhaupt erst entstehen zu lassen.

Zu hoffen bleibt, dass diese CI-Arbeit an der Organisationsidentität der Kirche nicht nur diese verändert, sondern dass eine Kirche für andere, die zu sich selbst gefunden hat, auch anderen Organisationen neue Möglichkeiten der Selbstfindung eröffnet.

Lässt die Kirche sich hingegen in rechter Weise irritieren, sind ihre CI-Prozesse schöpferische Vorgänge, die von innen nach außen führen. Sie markieren den Weg von der vertieften Selbstorientierung zur Neugestaltung oder zur schärferen Profilierung des Außenauftritts. Die Kirche kann dann auf dem Markt auch gegen den Markt ihre Freiheit beweisen. Denn sie vermag sich dann in beidem wiederzuerkennen: im erzielten Markterfolg wie in der gezielten Provokation des Marktes. Was dabei letztlich für den Markt, für die Kirche oder für beide erfolgreicher ist, darf die Kirche Gott anheim stellen - und im Bewusstsein, das jetzt Mögliche getan zu haben, hoffnungsvoll in die Zukunft blicken.